



BRANCHE Verkehr/Logistik

ZEITRAUM 2017-2019

STANDORT Düsseldorf

UNTERNEHMEN

DB Station&Service AG

WEBSEITE www.bahnhof.de/bahnhof-de

ÜBER DB STATION&SERVICE AG

Als 100%ige Tochtergesellschaft der Deutschen Bahn AG ist die DB Station&Service AG für Bau, Betrieb, Instandhaltung und Entwicklung von Personenbahnhöfen in ganz Deutschland verantwortlich. Jedes Jahr werden rund 700 Mio. Euro in Bau- und Modernisierungsmaßnahmen investiert.

AUSGANGSSITUATION

Der Rhein-Ruhr-Express (RRX) ist eines der wichtigsten Schieneninfrastrukturprojekte der Deutschen Bahn. Auf der Strecke Köln-Düsseldorf-Duisburg-Dortmund werden zusätzliche Kapazitäten für Reisende und Pendler geschaffen, dazu ist aber bis Ende 2019 die bessere Anbindung der „Außenäste“ notwendig. Für den Umbau dieser 52 Bahnhöfe muss der Regionalbereich West der DB Station&Service Fördermittel beantragen. Auf dem Weg zu diesen Zuwendungsbescheiden sind viele Schnittstellen zu bewältigen.

LÖSUNG

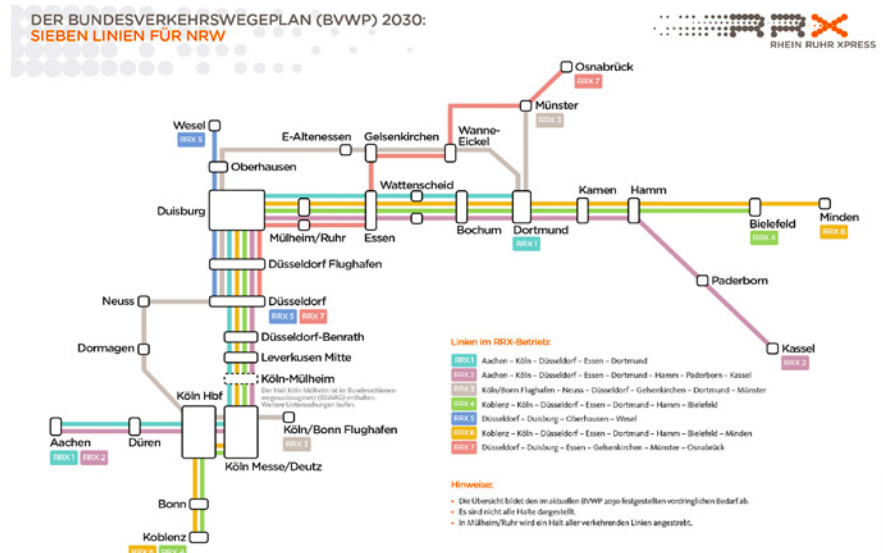
Um die Übersicht über alle 52 Teilprojekte zu wahren und den Prozess zu beschleunigen, hat das zuständige Team den Ablauf der Antragstellung auf einem Board visualisiert. Am Morgen jedes Arbeitstages wird innerhalb von 15 Minuten der Status aller Projekte besprochen. Für Themen, an deren Lösung mehrere Wissensträger mitwirken müssen, hat sich die Umwandlung von Meetings in crossfunktionale Arbeitstreffen bewährt, an deren Ende ein Ergebnis stehen muss. Auch Vertreter des Fördergebers wurden eingebunden, außerdem wird mit Listen offener Tasks intern und extern Transparenz geschaffen.

ERGEBNIS

Durch die entstandene Transparenz wird der Prozess der Antragstellung wesentlich schneller durchlaufen. Die Arbeitszufriedenheit ist deutlich gestiegen, da die Aufgabenverteilung klarer ist, direkt miteinander kommuniziert wird und Fortschritte am Board sichtbar werden.

Agiles Multiprojektmanagement bei DB Station&Service: Wie man in 2 Jahren 52 Bahnhöfe für die RRX-Außenäste umbaut

Im 15-Minuten-Takt wird der Rhein-Ruhr-Express in Zukunft zwischen Köln und Dortmund unterwegs sein. Mit den neuen Zügen kommen auch neue Herausforderungen: Auf den Zubringerstrecken – den „Außenästen“ – müssen 52 Bahnhöfe adaptiert werden. Zuständig ist die DB Station&Service AG Regionalbereich West in Düsseldorf. Dort läuft einer der wichtigsten Prozesse mit Hilfe von Scrumboards und einer neuen Meetingkultur richtig rund und pünktlich.



Die DB Station&Service AG hat eine klare Mission: „Wir bauen und betreiben Bahnhöfe.“ Zum einen sorgt die Tochtergesellschaft der Deutschen Bahn dafür, dass sich pro Tag rund 20 Millionen Reisende auf Deutschlands 5.400 Bahnhöfen wohl fühlen, und zum anderen haben die sieben Regionalbereiche die Aufgabe, diese Bahnhöfe – falls notwendig – umzubauen. Nordrhein-Westfalen (NRW) ist das Arbeitsgebiet des Regionalbereichs West der DB Station&Service AG, der mit Sitz in Düsseldorf für rund 700 Bahnhöfe zuständig ist. Alleine in NRW sind pro Jahr rund 500 Millionen Menschen am Schienennetz unterwegs und deshalb wird dort mit dem Rhein-Ruhr-Express (RRX) eines der wichtigsten Schieneninfrastrukturprojekte umgesetzt. Auf der

Hauptverkehrsstrecke Köln-Düsseldorf-Duisburg-Dortmund soll der deutlich längere RRX im 15-Minutentakt unterwegs sein, um zusätzliche Kapazitäten zu schaffen. Dazu sind grob gesprochen zwei Maßnahmen notwendig:

1. Die Integration der untereinander nicht vertakteten sechs Einzellinien in der Region – der sogenannten Außenäste –, auf denen es 52 Bahnhöfe gibt.
2. Die Anpassung der Bahnsteighöhen und -längen dieser Bahnhöfe an die Anforderungen der neuen Züge, um den Fahrgästen den niveaugleichen Ein- und Ausstieg zu ermöglichen, sowie die barrierefreie Gestaltung der Zugänge.

Hier kommen Dr. Gitta Raulin, Leiterin Finanzen & Controlling des Regionalbereichs West, und ihr Team ins Spiel. Sebastian Michalsky und Sebastian Adam – beide Arbeitsgebietsleiter für das kaufmännische Projektmanagement – sind gemeinsam mit fünfzehn Kollegen aus dem Bau- und Anlagenmanagement für die Umbauarbeiten der RRX-Außenäste in NRW verantwortlich.

ABHÄNGIGKEITEN SCHAFFEN KOMPLEXITÄT UND BREMSEN DIE PROJEKTE AUS

„Auf dem Boden der Tatsachen liegt eindeutig zu wenig Glitzer“ ist auf Gitta Raulins Bürotür zu lesen. Tatsächlich: Innerhalb von zwei Jahren den Umbau von 52 Bahnhöfen zu planen, bei den Fördergebern einzureichen und umzusetzen, klingt zunächst nicht nach Glamour, sondern nach einer riesigen Herausforderung. Eigentümer der DB Station&Service AG ist zu 100 Prozent der Staat, und mit dem Steuergeld der Bürger verantwortungsvoll umzugehen, ist absolute Pflicht. Daher sind klare Einreichprozesse einzuhalten, um die sogenannten „Zuwendungsbescheide“ zu erhalten, also die Zusage von Fördermitteln des Landes NRW. Bis es so weit ist, müssen sowohl intern als auch extern viele Schnittstellen überwunden werden, und das funktionierte am Beginn des RRX-Außenast-Projekts im Jahr 2017 noch nicht so gut, erzählt Sebastian Michalsky.

Obwohl der Workflow, der zu einem Bescheid führt, von außen betrachtet einfach ist, kann im Prozess – zusätzlich zu den Abhängigkeiten – weitere Komplexität entstehen, wenn bei laufenden Umbauarbeiten zum Beispiel deutlich wird, dass an einem Bahnsteig andere Gegebenheiten vorgefunden werden und geplante Maßnahmen ad

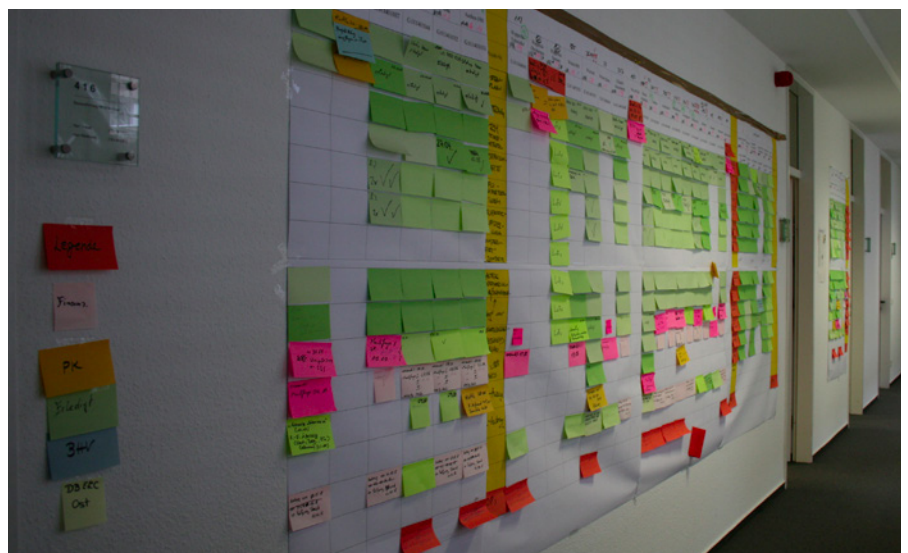
hoc geändert werden müssen. Solche Änderungen müssen bei den Fördergebern angezeigt und die ursprünglichen Anträge überarbeitet werden. So beginnt der Prozess von Neuem, bis es den aktualisierten Zuwendungsbescheid gibt – oder es gibt Rückfragen vom Fördergeber, in deren Beantwortung wiederum mehrere Abteilungen involviert werden müssen. „Jetzt stellen Sie sich das für 52 Projekte ohne Visualisierung vor. Es war teilweise schwer nachzuvollziehen, wo wir in den einzelnen Projekten standen. Hat der Fördergeber schon einen Antrag, wo steht der Kostenplan, wer muss ihn bearbeiten? Das ist die Schwierigkeit: viele Schnittstellen, ein Workflow, in dem man manchmal zurückspringen muss, und sogar wenn der Workflow durchlaufen ist, kann es eine Anschlussaktion geben“, bringt Sebastian Michalsky das Dilemma seines Teams im Jahr 2017 auf den Punkt.

EIN BOARD BRINGT ORDNUNG IN 52 PROJEKTE

Den Glitzer hat Dr. Raulin dann doch noch in ihre Abteilung geholt. Ihre Vermutung war, dass agile Arbeitsweisen helfen könnten, die Abläufe in den Griff zu bekommen. Bei einem Training mit

Boris Gloger kam ihr Team nicht nur mit der Idee des Scrumboards in Berührung, sondern auch mit einer völlig neuen Sichtweise auf Meetings, von der noch die Rede sein wird. Sebastian Adam gibt zu, dass er nicht gleich Feuer und Flamme war: „Am ersten Tag dachte ich ‚Der versteht nur Bahnhof‘. Es ist aber nicht so, dass Herr Gloger die Bahn verstehen muss. Er gibt einen Impuls, wie wir etwas anders verstehen können. Als wir das im Training gemeinsam ‚erfahren‘ haben, kombiniert mit der Unterstützung durch Dr. Raulin, kam der Stein ins Rollen.“ Trotzdem lief nicht gleich alles glatt. Kurz nach dem Training versuchte das Team, seinen Workflow in das klassische Schema eines Scrumboards zu pressen – für das Management von 52 Projekten wollte das aber nicht passen. Auch ein Board pro Projekt war nicht die Lösung, denn damit hätte das gesamte Stockwerk tapeziert werden können. Einzelne Teammitglieder experimentierten für ihre Projekte mit der Board-Idee und ein Kollege, Herr Cómez, fand dabei die Variante, die für den Überblick über alle 52 Projekte funktionieren konnte.

Das RRX-Außenast-Projektboard hängt heute für alle – auch nicht beteiligten – Kolleginnen und Kollegen gut einsehbar



in einem Flur. Es ist etwa vier Meter lang und zweieinhalb Meter hoch, in den Spalten sind – geclustert nach den sechs Außenästen – alle 52 Bahnhofprojekte aufgelistet. Jedes Einzelprojekt ist mit Projektnummer, Projektvolumen und Bauzeitraum versehen. Ganz rechts schließen sich Spalten für Drittprojekte an, die in einem Bezug zu den Hauptprojekten stehen. In den Zeilen hat das Team seinen Workflow abgebildet, sodass für jedes einzelne Projekt deutlich wird, was bis wann von wem gebraucht wird, um die nächsten Schritte setzen zu können. Um das visuell noch klarer zu machen, wurde jeder Abteilung eine Zettelfarbe zugewiesen. Am beliebtesten sind bei allen die grünen Zettel, denn die bedeuten „fertig“ – das heißt, DB Station&Service hat den Förderantrag eingereicht und in Zusammenarbeit mit den Fördergebern einen Zuwendungsbescheid erhalten. Selbst wenn es zum Beispiel Rückfragen geben sollte, muss im Workflow zwar wieder zurückgesprungen werden, aber die interne Abstimmung läuft dann durch die Sichtbarkeit am Board wesentlich effizienter und schneller ab.

15 MINUTEN FOKUS SCHAFFEN DEN ÜBERBLICK

Das Team trifft sich jeden Arbeitstag pünktlich um 8.45 „an der Wand“ – je nach Stimmung auch mal Klagemauer genannt – und bespricht innerhalb von 15 Minuten den Stand aller 52 Projekte. Wie man das schafft? „Fokus“ ist das Geheimnis, sind sich Sebastian Adam und Sebastian Michalsky einig, darauf wurde von Anfang Wert gelegt. Jedes Daily wird von einem anderen Teammitglied moderiert, das als „Fokuskeeper“ darauf achtet, dass alle bei der Sache bleiben. Sobald Diskussionen aufkeimen, macht der Fokuskeeper darauf aufmerksam, das Thema im Anschluss

zu besprechen. Inzwischen komme es aber gar nicht mehr zu besonders vielen Diskussionen, merkt Sebastian Michalsky an, weil nun viel klarer sei, was zu tun ist. Wenn es etwas zu diskutieren gibt, dann sind der Stein des Anstoßes meistens Zettel, die sich seit langer Zeit nicht bewegt haben. Dadurch entstehe eine Eigendynamik, sagt Sebastian Adam, denn alle wollen, dass sich die Position des Zettels ändert.

Damit das tatsächlich passiert, hat das Team seine Meetingkultur radikal verändert. Sobald Doings auftreten, die eine Abstimmung zwischen mehreren Beteiligten benötigen, wird – in Anlehnung an die Wahl eines neuen Papstes – ein „Papst-Meeting“ einberufen, ebenfalls eine Idee aus dem Training mit Boris Gloger. Dort hatte Boris gesagt: „Man trifft sich nicht in Meetings, um darüber zu sprechen, was man tun sollte – man tut es einfach im Meeting!“ Während früher Abstimmungen via E-Mail mitunter so lange liefen, bis sich niemand mehr auskannte und viel Zeit verstrichen war, setzen sich heute alle für ein Thema notwendigen Teammitglieder mit guter Verpflegung in einen Raum. Für Kostenpläne werden zum Beispiel der Finanzierer, der Bilanzierer, der Planer, der Projektleiter und der Kaufmann benötigt: Diese fünf arbeiten gemeinsam so lange am Kostenplan, bis alle Beteiligten den Plan abgesegnet haben. Erst wenn – im übertragenen Sinne – wie bei der Papstwahl weißer Rauch aufsteigt, weil alle Fragen gelöst sind, geht man auseinander. Sollte es offene Punkte geben, committen sich die Beteiligten an Ort und Stelle zu einem weiteren Termin.

Von den Ergebnissen der Papst-Meetings sind Sebastian Michalsky und Sebastian Adam begeistert. Nicht nur werden wichtige Themen in wesentlich kürzerer Zeit geklärt, auch die Ein-

stellung der Teammitglieder hat sich dadurch verändert. Eine böse Mail ist schnell geschrieben, doch wenn man in einem Raum sitzt, bekommt man ein Gespür für das gesamte Projekt und die Herausforderungen der Kollegen. Da falle es nicht ins Gewicht, wenn ein Teammitglied während eines Papst-Meetings eine halbe Stunde nichts zu tun hat – dann könne diejenige Person die anderen unterstützen, selbst wenn sie nur frischen Kaffee holt.

EINBINDUNG DES FÖRDERGEBERS

Auch mit den Vertretern der Fördergeber, die für die Ausstellung der Zuwendungsbescheide zuständig sind, wurden Meetings nach dem Papst-Prinzip ausprobiert. Allerdings mussten die Grenzen des aktuell Machbaren akzeptiert werden, denn die Teilnehmer der Fördergeber können oft aus juristischen Gründen keine direkten Zusagen treffen, sondern müssen Dinge in Ruhe überprüfen. Der Versuch, den wichtigsten Stakeholder auf diese Art zu involvieren, sei trotzdem wichtig gewesen, betonen die Arbeitsgebietsleiter, weil es geholfen habe, die Abläufe des Fördergebers besser zu verstehen. Daraus ist ein Tool entstanden, das beiden Seiten hilft: Das Team von DB Station&Service gibt den Zuständigen bei den Fördergebern nun „Pendellisten“ mit einer abgestimmten Priorisierung der Projekte und einer Darstellung der bereits erledigten und noch offenen Aufgaben auf beiden Seiten an die Hand. Mit den Informationen am Board, den Rückmeldungen des Fördergebers und der Pendelliste wird schnell klar, wann die Projektverantwortlichen wieder nachhaken sollten, ob Unterlagen nachgereicht oder Rückfragen geklärt werden müssen.

BESSERE KOMMUNIKATION BRINGT ERFOLGE UND GRÖßERE ZUFRIEDENHEIT

Was hat es gebracht, die Wege zu den Zuwendungsbescheiden zu visualisieren und Meetings zu echten Arbeitstreffen zu machen? Eine Kennzahl ist am wichtigsten: Die Zahl der erhaltenen Bescheide ist von 3 im Jahr 2017 auf 35 im Jahr 2018 gestiegen. Durch den sichtbaren Workflow, sagen Sebastian Michalsky und Sebastian Adam, habe sich die Kommunikation im Team drastisch verändert. Statt vieler E-Mails gebe es viele persönliche Gespräche, in denen sich Dinge schneller und freier von Missverständnissen klären lassen. Mit der Transparenz sei die Zufriedenheit im Team deutlich gestiegen, weil alle sehen, dass etwas weitergeht. Und auch wenn etwas nicht weitergeht, sei jetzt klar warum, sagt Sebastian Michalsky: „Wenn mir jemand zwei Wochen keine Antwort schickt, denke ich mir isoliert: ‚Der hat jetzt zwei Wochen nichts gemacht.‘ Wenn ich aber am Board sehe, dass er fünf andere Projekte mit einer höheren Priorisierung hat, ist mir klar, dass er gerade Wichtigeres tut.“ Den Arbeitsgebietsleitern falle es durch den Überblick über die Kapazitäten leichter umzuschichten,

falls es an einer Stelle hakt. Umgekehrt seien die Chefs zumindest 15 Minuten pro Tag für jeden greifbar, der ein Thema einbringen will. Vor dem Board gebe es aber keine Hierarchie, betont Sebastian Adam. Dort führen nur die Fakten zum nächsten sinnvollen Schritt für die Organisation.

Schwierig sei es manchmal für das Team, weil jeder versuche, schnell und flexibel zu sein und an der Schnittstelle zum Kunden an die Grenze des Systems stoße. „Gleichzeitig merken die Kollegen aber, dass sie Teil von etwas sind, das man in anderen Unternehmen nicht so erlebt. Sie können mitkreieren und ihre Ideen einbringen“, fängt Sebastian Michalsky die Stimmung ein. Das wird bei der Suche nach Mitarbeitern zum Vorteil: Die meisten Bewerber sind überrascht, dass gerade bei der Bahn agiles Arbeiten gefördert wird, und es scheint in der letzten Zeit den Ausschlag gegeben zu haben, dass sich viele junge Kollegen für DB Station&Service in Düsseldorf entschieden haben. Das agile Arbeiten im Multiprojektmanagement weitet sich dort auch aus, wie Sebastian Adam erzählt: „Das Bauvolumen wächst stetig und damit die Zahl der Programme. Ein ähnliches Board wie für die RRX-Außenäste verwenden wir auf der anderen Seite des Flurs für die Modernisierungsoffensive 2. Da geht es um den Schlussverwendungsnachweis für den Fördergeber, also um die centgenaue Abrechnung und die Belege für die korrekte Mittelverwendung.“ Und auch manche Teammitglieder organisieren ihre Aufgaben inzwischen auf persönlichen Boards.

AM WICHTIGSTEN FÜR DEN ERFOLG: UNTERSTÜTZUNG VON OBEN UND EINFACH MACHEN

Dass die Chance auf agiles Arbeiten überhaupt in den Regionalbereich West der DB Station&Services AG gebracht wurde, sei der Verdienst von Dr. Gitta Raulin, betonen die beiden Arbeitsgebietsleiter. Sie habe die Möglichkeit eröffnet, habe aber nie vorgeschrieben, dass die Ideen aus dem Training mit Boris Gloger umgesetzt werden müssen. Als das Team mit dem Board ernst gemacht hat, hat sich Dr. Gitta Raulin jeden Tag um 8.45 die 15 Minuten Zeit genommen, um beim Daily dabei sein zu können. Das hat dem Team in Situationen geholfen, in denen es den Wald vor lauter Bäumen nicht gesehen hat – hier konnte Dr. Raulin durch ihre Sicht von außen so manchen Weg aufzeigen.

Auf die Frage, welchen Tipp sie geben können, sind sich Sebastian Adam und Sebastian Michalsky einig: „Die Skepsis ablegen und einfach mal machen.“ Klar warten auf dem Weg Misserfolge. Nachdem das Team die Zettel für das erste Board feinsäuberlich auf eine Tapete geklebt hatte, lag am nächsten Tag alles am Boden – das Team fand aber bald die Lösung, wie es besser geht. Der Wechsel in der Fehlerkultur und der Umgang mit der Transparenz sei am schwierigsten, bringe aber auch die größte Erlösung und die Erfolgserlebnisse: „Man nimmt etwas in die Hände, man sieht sich in die Augen, man versteht den anderen. Ich kann mir das digitalisiert nur schwer vorstellen.“

borisgloger consulting GmbH
Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden · Deutschland
Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh
Margaretenstraße 77/5
1050 Wien · Österreich
wien.office@borisgloger.com

www.borisgloger.com

„ Offen sein für neue Denkanstöße und selbst kreativ werden – das war unser Schlüssel zum Erfolg.

Dr. Gitta Raulin | Leiterin Finanzen/Controlling – DB Station & Service AG